

学校编码: 10384
学号: 14020141150523

分类号__密级__
UDC__

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

社区服务中心项目化运作机制研究

——以深圳市 XN 社区服务中心为例

**A Study on Project-based Operation Mechanism of
Community Service Centre
---on The Basis of XN Community Service Centre in
Shenzhen**

袁 欣

指导教师姓名: 童敏教授
专 业 名 称: 社会工作
论文提交日期: 2016 年 4 月
论文答辩时间: 2016 年 5 月
学位授予日期: 2016 年 6 月

答辩委员会主席: _____
评阅人: _____

2016 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）
课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）
经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。

（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，
未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

200 年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

200 年 月 日

摘 要

目前,我国正进入一个全面建设城市和发展社区的新时代,全国各地都在探索如何进行社区建设和社区服务创新。社会工作服务作为其中的重要一环,在满足社区居民多层次的服务需求,预防和解决社区社会问题,推动社区发展等方面发挥着重要的作用。新时期下的社会工作出现了服务项目化的新潮流,它将项目管理的思路引入社会工作服务领域。其中,深圳在加快发展社区服务、提升社区服务水平建设的过程中,提出了社区服务中心的项目化运作的思路,经过4年多的经营已经颇具规模且取得了一定成效,是新时代社区建设的有益探索。本文以深圳市的一间社区服务中心为例,对社区服务中心的项目化运作机制展开研究。

本文以项目管理理论和地区发展模式理论为指导,以深圳市R机构运营的XN社区服务中心为研究对象,采用文献资料法和实地研究法进行资料收集和问题研究。通过研究发现:第一,社区服务中心项目化运作具有准确回应居民多样化的需求、对照社区资源制定多元服务计划、注重项目成效评估的特点;第二,该模式的优势在于有一定灵活性、目标明确且有效率、易于评估成效、服务系统化;第三,在项目化运作的过程中也出现了一些问题,包括人才短缺及频繁流动、服务程序执行不严格和服务资料撰写与管理不当、筹资渠道单一和自身资源开发不足、服务规划能力不足等,对中心的运营产生了负面的影响。但是,项目化运作的方式对社区社会工作的发展依然具有积极的意义。

文章的内容安排和逻辑如下:第一章为引言,一是叙述了研究背景,提出了研究问题,二是阐明了研究目的和研究意义,三是进行了文献回顾并做出了述评;第二章是研究设计,界定了核心概念,确定了理论框架,明确了研究思路和研究方法,介绍了研究对象的情况;第三章是对深圳社区服务中心项目化运作机制的案例分析;第四章在案例分析的基础上进行反思,指出社区服务中心项目化运行机制执行过程中存在的问题,并提出对策建议。最后,得出研究结论并检讨研究局限,希望通过此研究,达到充实对社会工作服务项目化应用研究的目的,为后来人的研究提供研究材料。

关键词: 社区服务中心; 项目化运作; 运行机制

Abstract

Our country is in a new age that aimed at constructing cities and developing communities, most of the country are exploring how to construct the community and find a new way to conduct community service. As an essential part of community construction, social work service works in many ways: meeting multiple needs of community residents, preventing and solving social problems, and promoting community development. In new age, as one of these new trends, project-based social work service introduced project management theory and apply it in many aspects. Shenzhen is in the process of accelerating the community development speed, and promoting community service level, it argued that social workers can operate the community service centre in a project way. More than 4 years' practice lead to a large scale and great validity. So we can take it as a positive exploring in new age. This study focuses on the operation mechanism of project-based communities service centre, and base on the analysis of a communities service centre in Shenzhen.

The theory of project management and regional development model provide theory support to this study. This study took XN Community Service Centre as the research object, and collected information by literature study and field study. Conclusions are as follows: first, the community service centre has three characters, including responding

multiple needs, planing according to resource, and valuing evaluation; second, it also has advantages, such as flexible, with explicit goal and high efficiency, easy to evaluate, and systemic services; third, some problems affect the operation of community service centre in negative way, such as shortages and high turnover of staff, defects on service conducting and documents keeping, simplex financial support and insufficient capacity of service planning. But , project-based operation does have positive significance.

The arrangement and logic of this article are as follows: chapter 1 is the preface, which argues the background and question, the aim and meaning of this study, and the literature review; chapter 2 is about the study design, including key concepts, theory frame, idea of study, methodology, and the study object's information; chapter 3 is the case study about the operation mechanism of community service centre in Shenzhen; chapter 4 is the reflection, argued the problems of operation mechanism and gave suggestions; finally, concluded and pointed out the limits. In the hope of providing materials for the further research, the researcher tend to enrich the research of project-based social work application by this study .

Key Words: community service centre ; project-based operation ; operation mechanism

目 录

第一章 引言	1
一、研究问题的提出	1
(一) 研究背景	1
(二) 研究问题	2
二、研究目的及意义	2
(一) 研究目的	2
(二) 研究意义	2
三、文献回顾	3
(一) 对社区服务的研究	3
(二) 对社会工作项目化的研究	5
(三) 研究述评	6
第二章 研究设计	8
一、核心概念界定	8
(一) 社区服务中心	8
(二) 项目化运作	8
(三) 运行机制	9
二、理论框架	10
(一) 项目管理理论	10
(二) 地区发展模式理论	10
(三) 理论启示	11
三、研究思路与方法	11
(一) 研究思路	11
(二) 研究方法	12
四、研究对象情况介绍	13
(一) XN 社区概况	13
(二) XN 社区服务中心概况	14
第三章 深圳社区服务中心项目化运作机制分析	15
一、社区服务中心项目化运作的特点	15
(一) 准确回应居民多样化的需求	15
(二) 对照社区资源, 制定多元服务计划	15
(三) 注重项目成效评估	21
二、社区服务中心项目化运作机制分析	22
(一) 构成分析	23
(二) 运行分析	35
第四章 社区服务中心项目化运行机制的反思	37
一、存在的问题	37
(一) 人才短缺且流动频繁	37
(二) 服务程序执行不严格, 服务资料撰写保管不当	38

(三) 筹资渠道单一, 自身资源开发不够.....	38
(四) 服务规划能力不足.....	39
二、对策建议.....	39
(一) 多管齐下, 建立社工人才队伍.....	39
(二) 督导培训监督, 社工转变观念.....	39
(三) 挖掘内部资源, 引进外部支援.....	40
(四) 发挥督导作用, 鼓励朋辈互助.....	40
第五章 研究总结.....	41
一、研究结论.....	41
(一) 社区服务中心项目化运作的优势.....	41
(二) 社区服务中心项目化运作对社区社会工作的积极意义.....	42
(三) 社区服务中心项目化运作过程中出现的问题.....	43
二、研究局限.....	44
(一) 研究对象少.....	44
(二) 缺少量化研究.....	44

Contents

CHAPTER 1 PREFACE	1
1.1 RESEARCH QUESTION	1
1.1.1 Research Background	1
1.1.2 Research Question	2
1.2 Research Objective And Meaning	2
1.2.1 Research Objective	2
1.2.2 Research Meaning	2
1.3 LITERATURE REVIEW	3
1.3.1 Study on Social Service	3
1.3.2 Study on Project-based Social Work Service	5
1.3.3 Study Summary	6
CHAPER 2 RESEARCH DESIGN	8
2.1 KEY CONCEPTS	8
2.1.1 Social Community Service Centre	8
2.1.2 Project- based Operation	8
2.1.3 Operation Mechanism	9
2.2 Theory Framework	10
2.2.1 Project Management Theory	10
2.2.2 Regional Development Model Theory	10
2.2.3 Inspiration	11
2.3 Idea And Methodology	11
2.3.1 Research Idea	11
2.3.2 Methodology	12
2.4 INTRODUCTION OF RESEARCH OBJECT	13
2.4.1 Introduction of XN Community	13
2.4.2 Introduction of XN Community Service Centre	14
CHAPTER 3 ANALYSIS OF PROJECT-BASED OPERATION	
MECHANISM OF COMMUNITY SERVICE CENTRE IN	
SHENZHEN	15
3.1 CHARACTOR OF PROJECT-BASED OPERATION	15

3.1.1 Responding Multiple Needs.....	15
3.1.2 Planning According to Resource.....	15
3.1.3 Valuing Evaluation.....	21
3.2 ANALYSIS OF PROJECT-BASED OPERATION.....	22
3.2.1 Constitute.....	23
3.2.2 Operation.....	35
CHAPTER 4 REFLECTION OF PROJECT-BASED OPERATION	
MECHANISM IN SHENZHEN COMMUNITY SERVICE	
CENTRE.....	37
4.1PROBLEMS.....	37
4.1.1 Shortages And High Turnover of Staff.....	37
4.1.2 Defects on Service Conducting and Documents Keeping.....	38
4.1.3 Simplex Financial Support and Insufficient in Resource Finding.....	38
4.1.4 Insufficient in Capacity of Service Planing.....	39
4.2 SUGGESTIONS.....	39
4.2.1 Developing Labor Reservation in Multiple Way.....	39
4.2.2 Supervisors' Training and Supervision and Social Workers' Mind Change.....	39
4.2.3 Dig Resource From The Inside and Find Support From The Outside...	40
4.2.4 Functioning Supervisors' Value and Encouraging Peers' Mutual Aid....	40
CHAPTER 5 CONCLUSION.....	41
5.1 CONCLUTION.....	41
5.1 Advantages.....	41
5.2 Postive Significance.....	42
5.3 Problems.....	43
5.2 Limitation.....	44
5.2.1 Simplex Research Objects.....	44
5.2.2 Absence of Quantitative Approach.....	44

第一章 引言

一、研究问题的提出

（一）研究背景

目前,我国社会工作的专业化、本土化、职业化的发展进程日益加快,政府、服务对象等对社会工作服务提出了更高的要求,传统的服务和管理模式越来越难以跟上新时代的服务需求,社会工作者需要根据新形势调整服务策略、转变服务方式、创新服务模式。社会工作一直有兼收并蓄、借鉴其他学科的精华为我所用的传统。诚如范志海所言,“在一个强调效率和责任的时代,管理学的理论和技术,对于社会工作者具有重要的借鉴意义。”在社会工作领域,出现了社会工作服务项目化的发展趋势。¹

放眼全国,在内地率先开展社会工作实践的上海,经过近 20 年的努力,初步建立了社会工作制度体系和管理体系,形成了上海模式。其中,浦东新区自 2003 年开始了项目化方式推进的探索。一方面以实务项目回应社会需求,围绕社会的热点、难点、焦点问题设计服务项目;另一方面采用项目化运作模式,对项目申请、项目管理、项目实施、项目经费使用以及项目评估等多个方面严格控制,既注重项目质量的提高,也强调项目实施过程中的规范化管理。²

同样是社会工作发展重地的广州,也实行购买方式项目化,自 2007 年开始,逐步建立起以家庭综合服务中心为主要平台、单独设立其他专项服务项目的市区街道三级政府购买服务的格局。2008 年投入 500 多万元在两个区的 9 个试点开展专项服务,2012 年实现了每个街道至少建立一个家庭综合服务中心的布局,2014 年和 2015 年更是坚持每年 3.3 亿的投入规模。³

深圳自 2007 年发展社会工作以来,经历了从岗位社工到项目社工,再到社区服务中心的发展历程。截至目前,岗位社工仅保留了一部分服务效果较好、用人单位满意、有较好发展方向的岗位,这些岗位多分布在学校、民政局、殡仪馆、司法所等事业单位。项目社工则是随项目终结而消失,尤其是在福彩公益项目陆

¹ 范志海. 阎更法. 社会工作行政[M]. 上海: 华东理工大学出版社, 2004

² 上海市民政局. 这 20 年上海社会工作发展之路[J]. 《中国社会工作》, 2012 (33): 13-17

³ 广州市社会工作服务领域专题调研报告——广州市政府购买社会工作服务情况. 广东省民政厅网站 http://www.gdmz.gov.cn/mzyj/11yj/201510/t20151026_43813.htm, 2015-10-26

续停止以后，项目社工多数转去其他岗位。前期发展的岗位社工和项目社工逐渐衰落，后期发展起来的社区服务中心则在深圳遍地开花。深圳社区服务中心自 2011 年发展至今，5 年时间经历了由点到面，逐步扩大的过程，从最初的 6 家，发展到如今的 600 余家。截止 2015 年底，基本实现了全市社区全部覆盖的目标。

4

（二）研究问题

综上所述，在我国的社会工作领域，自 21 世纪初就开始了借助项目管理发展社会工作服务的实践。一直走在社会工作发展前列的上海、广州、深圳、东莞等城市，将项目化的思路引入到了社会工作的多个方面，如社会工作机构的项目化运作、社区服务的项目化运作以及社区服务中心的项目化运作等。但是，对社会工作项目化的应用研究仍然处于起步阶段，无论是数量还是质量都有很大的提升空间。因此，笔者以社区服务中心项目化运作为研究领域，试图总结出社区服务中心项目化运作的特点和优势，并对社区服务中心项目化运作机制进行分析，发现运行机制实施过程中暴露的问题，并提出对策建议。

二、研究目的及意义

（一）研究目的

本文以深圳的 XN 社区服务中心为例，对社区服务中心项目化运作机制进行研究，主要是为了阐述社区服务中心项目化运作的特点，社区服务中心依靠哪些机制进行运作、它们又是如何发挥作用的。同时，发现项目化运作机制存在的问题，提出合理的对策和建议，为相关研究提供资料和参考，也为提升深圳市社区服务中心的发展与运作水平添砖加瓦。

（二）研究意义

1. 理论意义

本研究以深圳市 XN 社区服务中心项目化运作的经验为例，探讨社区服务项

⁴ 深圳社区家园网，www.szshequ.org，2016-3-28

目化运作过程中运行机制方面的经验和问题，从实践角度出发进行总结和归纳，为其他相关研究积累了经验材料、提供了研究视角，同时也为形成我国社区社会工作本土化的运作理论做出贡献。

2. 实践意义

本文从实务经验角度出发进行选题，方向和角度富有实践性。通过研究社区服务中心在项目化运作过程中的运行机制，发现问题、总结经验，为其他社区服务中心完善项目化运作机制提供可行经验，同时也为相关部门改进社区服务中心的相关政策提供参考。

三、文献回顾

（一）对社区服务的研究

1. 国外研究

在西方，社会工作的发展经历了一百多个年头，国外学者在社区服务方面也进行了大量的研究，其中既有理论方面的研究，也有实务方面的探索。

首先是社区服务的内涵。“社区服务”一词主要是在中国大陆地区使用，指的是对社区范围内实施的具有福利性、公益性的各类社会服务。但是在国外，该类服务一般是指社区公共服务、社区照顾、社会工作等。根据笔者的理解，国外的研究认为，社区服务主要是为弱势群体服务，一方面识别社区的共同需要，调动社区资源，解决社区问题，并且针对不同群体设计各种专门服务计划；另一方面促进不同群体的合作，增进居民交往，鼓励居民参与、居民自决，培养社区归属感，增强社区凝聚力。

其次是对社区服务目标的研究。罗斯曼（Jack Rothman）把社区工作的目标分为两类：一是任务目标（task goals），即解决某些特定社会问题达到一定社会福利目标，包括完成一项具体工作；二是过程目标，即促进社区居民一般能力，增强解决社区问题能力、信心和技巧，包括建立社区内不同群体的合作关系，发现并培养社区领袖参与社区事务等。⁵邓翰（Dunham）强调对个人能力的培养，认为社区工作的目标包括满足社区需要、解决社区问题，培育居民参与、自觉及

⁵ 全国社会工作者职业水平考试教材编写组. 社会工作能力（中级）[M]. 北京：中国社会科学出版社，2012年，第182页

合作的素质，以及改善社区关系和决策权力分配。⁶

第三是对社区服务原则的研究。联合国在《通过社区发展促进社会进步》中提出了社区发展的十项原则，是社区发展理论的重要部分。邓肯则总结了社区工作的五大原则：以共同需要为主，具有自助精神，由政府及社区组织提供物质、技术支持，有完整多样的专门性计划，并且一切工作都基于本身需要。英国社会学家巴特恩从社区发展机构和社区居民的关系以及如何应对变迁的角度，提出要在三个层次之上坚持四项原则。其中，三个层次主要围绕变迁问题来展开，要求社区发展机构协助社区居民通过学习主动适应社会变迁，并保证社区精神的延续和存在。四项原则主要阐述了社区发展机构与居民的关系，它应当是友善、依赖的，社区发展机构与社区内各群体一起促进社区变迁。⁷

第四是对社区服务工作模式的研究。罗夫曼（Jack Rothman）于1967年提出了社区工作模式的三分法，并于1987年和1995年进行了完善。他认为，根据对服务对象及其问题界定、行动目标、策略以及角色这四个方面的指标，可以将社区工作分为地区发展（locality development）、社会策划（social planning）和社会行动（social action）三种模式。泰勒和罗伯茨则根据自助者和当事人的策略、决策影响度等因素，把社区工作划分为五种模式，即项目开发和服务协调（program development and service coordination）、策划（planning）、社区联络（community liaison）、社区发展（community development）、政治行动（political action）。⁸

2. 国内研究

第一，国外社区服务经验介绍。主要是对美国、加拿大、北欧等国家和地区的社区服务经验和模式进行介绍。在美国，政府负责服务规划和指导，并提供资金支持，社区组织和各类非盈利组织为社区居民具体提供服务。社区服务设施齐全，社区教育发达，能满足居民各种学习需求，志愿者是社区服务的重要力量。⁹在加拿大，社区服务对应当地经济、社会发展中的突出问题，政府发挥主导作用，社区组织、志愿者广泛参与其中。¹⁰在北欧，社区服务依靠政府组织，多为

⁶ 代明、袁沙沙. 国内外城市社区服务研究综述[J]. 城市问题. 2010（11）：25-33

⁷ 代明、袁沙沙. 国内外城市社区服务研究综述[J]. 城市问题. 2010（11）：25-33

⁸ 顾东辉. 社会工作概论[M]. 上海：上海译文出版社，2005，第157-158页。

⁹ 宋香丽. 美国社区服务模式经验与启示[J]. 重庆第二师范学院学报，2011（4）：82-85.

¹⁰ 丁元竹. 加拿大的社区服务体系建设及对我国的启示[J]. 中国发展观察，2006（9）：49-55.

居民提供家政服务、老人照顾、儿童看护等服务。社区服务与国家福利体制融为一体，社工是核心人物，在计划制定、执行中均有重要作用，并承担评估福利需求、分配服务资源的角色。¹¹

第二，对社区服务价值功能的研究。徐永祥认为，社区服务的价值功能在于：增强社会公正，即维系弱势群体的社会尊严、生存权利和生活能力；提升福利水平，即满足社区居民的公共利益需求；改善社区人文环境，即促进社区人际交流和关怀，提高居民道德文化素养。¹²高鉴国指出，在“市场失灵”的条件下，社区服务既是进行合理收入再分配、提供社会公共支持的途径，也是社会保障制度的重要组成部分。¹³

第三，对社区服务中心的研究。一是对社区服务中心与基层行政力量的关系研究。宗丽认为，尽管社区服务中心和基层行政力量的目标都是服务居民，但是由于二者在资源掌握和资源流向的不对等，所以形成的是一种脆弱的合作关系，不能长久也不可持续。¹⁴二是社区服务中心运营模式研究。高琛婕通过 SWOT 分析，指出了深圳模式的优势、劣势、机遇以及挑战，认为深圳社区服务中心的运营模式是需求为导向、人才是保障、项目为载体。¹⁵三是社区服务中心在社区建设中的角色定位研究，认为在地区发展模式的视角下社区服务中心是社区资源的整合者，也是社区服务的提供者，还是社工队伍的建设者，更是社区参与的带动者。¹⁶四是对社区服务中心目标定位的探讨，认为综合性服务中心应当以推进社区发展为远景目标，以推动居民参与为过程目标，以满足居民需求为结果目标，以建立运行机制为成果目标。¹⁷

（二）对社会工作项目化的研究

王瑞鸿总结了社会工作项目化管理的四大策略：理念活动化、活动项目化、项目品牌化、品牌社会化。这四大策略也可以看作是开展社会工作服务项目的步骤，笔者称之为“四步走”战略。第一步是理念活动化，将科学的理念转化为合

¹¹ 林卡、仲鑫. 北欧国家发展社区服务的经验和启示[J]. 浙江学刊, 2008, (1): 199-206.

¹² 徐永祥. 论社区服务的本质属性与运行机制[J]. 华东理工大学学报: 社会科学版, 2002, 17(4): 50-54

¹³ 高鉴国. 城市公共社区服务的性质与目标[J]. 泰山学院学报, 2003 (3): 61-65

¹⁴ 宗丽. 脆弱的合作——社区服务中心与社区基层行政力量的关系建构及其后果[D]. 上海: 华东理工大学, 2013

¹⁵ 高琛婕. 关于深圳社区服务中心模式的思考[D]. 河南: 郑州大学, 2012.

¹⁶ 朱祥磊. 社区综合服务中心在社区建设过程中的角色定位研究[D]. 吉林: 吉林大学, 2013.

¹⁷ 林诚彦、张妙娟. 社区工作视域下的综合性社区服务中心的目标定位探讨——以广州市家庭综合服务中心试点为例[J]. 社会工作与管理, 2012(6): 20-26

理的活动；第二步是活动项目化，将孤立的活动转化为系统的项目；第三步是项目品牌化将单个的项目转化为专业的品牌；第四步是品牌社会化，通过打造品牌形成社会宏观效应。¹⁸

徐宇珊在王瑞鸿的项目化管理的“四化”理论基础之上增加了项目组织化，并结合深圳社区服务中心的实际情况将其概括为三个阶段：第一个阶段是单个社区服务中心自主研发和实施项目；第二个阶段是想方设法让社区服务中心的项目扎根社区；第三个阶段是将一个中心的项目拓展为一个机构的项目。¹⁹

罗峰阐述了社会工作项目在不同阶段的管理过程，试图建构一种社会工作项目化管理的模式，认为该模式承载了政府购买服务的理念，为社工机构提供了管理抓手，也回应了学界的诟病，因而具有重要的意义。²⁰

裘旋以上海市实施项目化运作的实践为例，探讨了社会服务项目化运作对基层社区社会工作发展的意义，包括居民需求的真正满足、社会组织的破土新生、社会工作的专业推广以及民政工作的专业化发展。²¹

刘庆元从社会工作机构的角度对项目化运作进行了思考，认为项目化运作有助于 NGO 组织在有限的资源条件下完成工作目标并节约人力、物力，同时也是其从政府、企业、其他 NGO 获得经费支持的前提。²²

（三）研究述评

由以上文献综述可以看出，国外的学者在社区服务的理论层面和实务层面做了详实的研究，告诉人们是什么社区服务、为什么要做社区服务、怎样开展社区服务。我国经历了政治、经济的体制改革，在建设社区的风潮下，积极学习和介绍国外发达地区的社区服务经验；在社区服务的本土实践过程中，尝试解答社区服务中心的定位问题、功能问题以及运营模式问题；在社区服务项目化运作的探索中，在项目管理模式，以及项目化运作的路径、优势、对社区社会工作的意义等方面做出了研究分析。但是，对于社区服务中心项目化的运作机制却鲜有讨论。只有形成了稳定、科学的运行机制，社区服务中心才能实现良性、顺畅地运作，

¹⁸ 王瑞鸿. 社会工作项目精选[M]. 上海：华东理工大学出版社，2010，第 14-15 页

¹⁹ 徐宇珊. 社区服务中心的项目化运营——基于深圳经验的探讨[J]. 中国非营利评论，2015（2）：119-205.

²⁰ 罗峰. 社会工作项目化管理过程研究[D.] 上海：华东师范大学，2011

²¹ 裘旋. 社会服务项目化运作对基础社区社会工作发展的意义探究——以上海市 Z 区为例[J]. 社会工作，2012（5）：68-71

²² 刘庆元. 社会工作机构项目化运作的探索与思考——从资金来源角度看青少年服务的项目化运作[J]. 社会工作上半月实务，2009（8）：17-21

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.